

JOSÉ ROBERTO SCHELLER JUNIOR

**ENDOMARKETING:
UMA NOVA CULTURA PARA A QUALIDADE**

Trabalho de graduação apresentado ao Curso de
Especialização em Gestão Empresarial do Centro
de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
– CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^o Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTO

Agradecendo, elevo meu pensamento à Deus, que me deu a vida e me ensinou a amar.

Minha profunda gratidão aos mestres, pela sabedoria transmitida, pela consciência da unidade humana que formamos e pelo apoio mútuo.

À minha família, pelo estímulo na transposição dos obstáculos, pela compreensão, pela confiança, pela companhia que impulsionaram a minha vontade para o atingimento das metas.

A todos aqueles que abriram mão de minha companhia, quando estava preocupado demais com meus próprios problemas para dar-lhes atenção.

E, finalmente, minha homenagem e gratidão a todos os que, pela amizade, carinho e respeito, ou pelo simples convívio ao longo desses anos, a mim se ligaram pelo vínculo da experiência comum. Muito obrigado!

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	6
1.1 Comportamento Organizacional.....	8
1.2 Cultura Organizacional.....	9
2 ENDOMARKETING.....	12
2.1 Apresentação.....	12
2.2 Justificativa.....	13
2.3 Objetivos.....	13
2.4 Fundamentação teórica.....	14
3 MODELO GERENCIAL.....	17
3.1 Transparência.....	17
3.2 Comunicação.....	17
3.3 Comprometimento / envolvimento.....	18
3.4 Liderança.....	20
3.5 Implantação.....	23
3.5.1 Objetivos.....	25
3.5.2 Diagnóstico.....	26
3.5.3 Estratégia.....	27
3.5.4 Treinamento e desenvolvimento.....	27
3.5.5 Motivação.....	30
4 MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE.....	31
4.1 Formação de GAP/CAT.....	31
4.2 TOP's.....	32
4.3 S.I.M.....	33
4.4 PPL/PPR.....	34
4.5 Painel operacional.....	34
4.6 Serviço de atendimento ao cliente interno.....	34
4.7 Reuniões informais.....	35
4.8 Pesquisa de clima organizacional.....	35
4.9 Avaliações.....	36
5 PROJETOS AVANÇADOS DE <i>ENDOMARKETING</i>	37
6 PROPOSTA DE AÇÃO.....	42
CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, com uma economia altamente competitiva, onde a informatização e a tecnologia não são mais privilégio de alguns, mas estão ao alcance de todos, é o capital humano que passa a ser o grande diferencial nas empresas.

É com esta visão que foi criado o *endomarketing* (tema central do nosso trabalho), e sua importância está exatamente na estratégia de querer posicionar a empresa orientada para um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

O *endomarketing* como uma sinergia perfeita entre recursos humanos e marketing, é a ferramenta ideal, pois objetivando um maior envolvimento e motivação de seus colaboradores, tem a sua política de gestão voltada para a qualidade de vida no trabalho.

No primeiro capítulo, iniciaremos falando sobre mudanças organizacionais (comportamento e cultura), como uma forma de as organizações ganharem e sustentarem vantagem competitiva.

Nossa abordagem incluirá, a maneira de se discutir a cultura das empresas, gerando um clima ideal para a obtenção de maiores índices de qualidade e de produtividade, com conseqüente redução de custos operacionais.

Tratam-se de fatores necessários para a criação de sinergia em todos os níveis de chefia, através da adoção de uma base de valores, crenças e processos, capazes de construir um novo padrão de postura profissional.

A linguagem cultural é uma só para todos, independente de nível hierárquico, pois constitui-se no conjunto de valores estabelecidos e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização. Referidos valores nada mais são do que paradigmas do comportamento individual e coletivo em busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça.

O segundo capítulo abordará sobre o *endomarketing* propriamente dito, que procura estabelecer e consolidar a idéia da construção de uma nova empresa, voltada para a excelência. Já, o terceiro capítulo falará sobre a motivação para a qualidade; e o último capítulo, sobre o projeto avançado de *endomarketing*.

INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, com uma economia altamente competitiva, onde a informatização e a tecnologia não são mais privilégio de alguns, mas estão ao alcance de todos, é o capital humano que passa a ser o grande diferencial nas empresas.

É com esta visão que foi criado o *endomarketing* (tema central do nosso trabalho), e sua importância está exatamente na estratégia de querer posicionar a empresa orientada para um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

O *endomarketing* como uma sinergia perfeita entre recursos humanos e marketing, é a ferramenta ideal, pois objetivando um maior envolvimento e motivação de seus colaboradores, tem a sua política de gestão voltada para a qualidade de vida no trabalho.

No primeiro capítulo, iniciaremos falando sobre mudanças organizacionais (comportamento e cultura), como uma forma de as organizações ganharem e sustentarem vantagem competitiva.

Nossa abordagem incluirá, a maneira de se discutir a cultura das empresas, gerando um clima ideal para a obtenção de maiores índices de qualidade e de produtividade, com conseqüente redução de custos operacionais.

Tratam-se de fatores necessários para a criação de sinergia em todos os níveis de chefia, através da adoção de uma base de valores, crenças e processos, capazes de construir um novo padrão de postura profissional.

A linguagem cultural é uma só para todos, independente de nível hierárquico, pois constitui-se no conjunto de valores estabelecidos e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização. Referidos valores nada mais são do que paradigmas do comportamento individual e coletivo em busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça.

O segundo capítulo abordará sobre o *endomarketing* propriamente dito, que procura estabelecer e consolidar a idéia da construção de uma nova empresa, voltada para a excelência. Já, o terceiro capítulo falará sobre a motivação para a qualidade; e o último capítulo, sobre o projeto avançado de *endomarketing*.

1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são membros da organização.

Mas, de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais ou mudanças culturais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam, conforme salienta Chiavenato (1996), “as mudanças reais dentro das empresas somente ocorrem a partir das pessoas”. Compromisso, aproximação, habilidades, oportunidades, participação, liderança, recompensas, focalização no cliente e continuidade, são as principais condições que a alta administração deve proporcionar para o sucesso empresarial.

Como toda nova idéia, a implantação de projetos de *endomarketing* pode encontrar resistência em alguns setores da empresa, pois existe uma insegurança em relação ao novo e desconhecido; preocupação com a segurança do emprego e perda de poder; necessidade de novas habilidades e falta de confiança para adquiri-las; necessidade de desenvolvimento de novos relacionamentos com subordinados, novos métodos de gestão e estilos de gerência, etc.

Cabe aos condutores do processo de mudança, tentar produzir reações favoráveis às mudanças, fornecendo explicações sobre as necessidades e as conseqüências benéficas que pretende propiciar, buscando uma participação eficaz dos envolvidos.

Quando se anuncia uma mudança, deve distribuir-se o máximo de informações sobre ela. As resistências às mudanças quase sempre são menores se os objetivos, a natureza, os métodos, as vantagens e desvantagens das mudanças forem evidentes para todos.

O fator que deve se considerar mais importante em qualquer processo de mudança é o ser humano. É ele que receia o desconhecido, tem medo de perder a posição, sente-se incapaz de assumir novas responsabilidades e não compreende como a mudança poderia afetá-lo.

Quando a organização passa a compreender porque o funcionário está resistindo a uma mudança, a resistência geralmente diminui.

Para mudar este comportamento, é preciso um claro e demorado entendimento sobre o processo de mudança e seus benefícios, uma vez que um processo de mudança, principalmente quando coletivo, só gera resultados consistentes a longo prazo, pois depende do tempo das pessoas.

Assim sendo, para fazer alguma mudança dentro da organização, o primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepará-las para a mudança.

Para mudar, as empresas precisam transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudança, onde as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e criatividade, o que exige minucioso planejamento que precisa ser feito em equipe, através de todas as gerências e, se possível, envolvendo todas as pessoas (MORGAN, 1996).

A mudança organizacional é importante demais para ser deixada por conta das circunstâncias, do mercado ou da concorrência. Ela também não pode ser atribuída a somente algumas pessoas da organização, mas precisa envolver a totalidade das pessoas. Não pode também ser improvisada nem negligenciada, mas planejada, organizada, dirigida e controlada com muita garra. Ela precisa ser administrada dentro de uma visão estratégica que privilegie a totalidade da organização e o futuro da empresa e do negócio.

O universo das organizações, para Morgan (1996):

vem se tornando cada vez mais complexo e que, infelizmente, a forma de refletir sobre elas não está seguindo o mesmo curso. Alerta então para o perigo da atitude ingênua de acreditar que a complexidade crescente das organizações não constitui um dado de realidade: o verdadeiro desafio é aprender a lidar com esta complexidade.

Na mudança organizacional, podemos afirmar que a criatividade também desenvolve novas soluções para os problemas percebidos e fornece matéria prima para a inovação, e esta significa o resultado prático da criatividade.

É certo que a criatividade está sempre por trás de todo processo inovativo, mas só isso não é suficiente, pois todas as pessoas devem estar engajadas no processo e não apenas algumas.

O desafio do processo inovativo é tornar as pessoas mais criativas e proporcionar o desenvolvimento de uma organização criativa ou de algum departamento criativo, fazendo com que as pessoas tenham suas mentes mais abertas para novos conceitos e idéias, proporcionando originalidade, curiosidade e independência. O objetivo é que todas as pessoas participem de um processo constante de mudança, capaz de transformar a empresa e dotá-la de espírito criativo e inovador.

Para Chiavenato (1996), algumas prescrições são necessárias para promover a criatividade organizacional, dentre elas: “desenvolver a aceitação da mudança, encorajar novas idéias, permitir mais interação, tolerar os erros, definir objetivos claros e liberdade para alcançá-los, e oferecer reconhecimento”.

Se as condições criativas são motivadas, as novas idéias podem ser geradas e endereçadas para sua aceitação e implementação. Daí a necessidade de uma pessoa que perceba a necessidade de uma mudança criativa dentro da organização. A mudança nunca ocorre por si mesma. Energia e esforço pessoal são indispensáveis para que se promova com sucesso uma nova idéia.

1.1 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamento das organizações. Segundo Wagner III & John A. (2002), ele abrange três áreas: “comportamento micro, meso e macroorganizacional”. O primeiro dedica-se ao comportamento das pessoas como indivíduos; o segundo enfoca as atividades das pessoas em grupos e equipes; e o terceiro, diz respeito aos comportamentos de empresas consideradas como entidades.

O comportamento organizacional também baseia-se na abordagem científica – que concentra-se no aumento da eficiência do comportamento no trabalho e de processos de produção; na abordagem dos princípios da administração – que enfoca o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais utilizados para administrar as organizações e seus funcionários; na abordagem das relações humanas – que enfatiza o estímulo ao crescimento e à satisfação dos membros da empresa; e na abordagem dos sistemas abertos – que destaca a importância de lidar com o ambiente em si.

Para resolver questões complexas como diversidade da mão-de-obra, trabalho em equipe, reengenharia de qualidade e globalização dos negócios, os gerentes devem conhecer o campo do comportamento organizacional e fazer uso de suas informações, que se constitui fonte valiosa de vantagem competitiva.

O ideal seria levar em conta os méritos e falhas de pessoas diferentes e, em seguida, por meio de seleção, treinamento ou reengenharia, criar uma situação que apóie os êxitos e afaste as deficiências do pessoal.

A compreensão de todo o processo perceptivo pelo qual as pessoas codificam e dão sentido ao mundo complexo ao seu redor, é crucial àqueles que pretendem gerenciar o comportamento organizacional.

Na fase da decisão, utiliza-se as informações processadas nas fases anteriores para propor a avaliação de uma pessoa, o que afetará as decisões, comportamentos e percepções posteriores.

A cultura de uma organização consiste em normas e valores arraigados e em manifestações superficiais dessas. Ela influencia o modo como os membros da empresa percebem a organização formal, seus comportamentos e a si mesmos.

Assim sendo, podemos afirmar que desenvolvimento organizacional é um conjunto de intervenções destinadas a estimular a mudança planejada nas organizações. Encontra-se associada ao desenvolvimento organizacional uma preocupação em gerenciar a resistência à mudança e em fortalecer os fatores que favorecem a mudança.

As intervenções de desenvolvimento organizacional diferem entre si pela profundidade da mudança que pretendem estimular e pelos tipos de comportamento organizacional que são seu alvo. A técnica da análise de papéis e o treinamento de sensibilidade são intervenções que visam a problemas interpessoais. Seja qual for a intervenção utilizada, todos os esforços de desenvolvimento administrativo devem ser concluídos por uma avaliação da eficácia do programa.

1.2 Cultura Organizacional

O comportamento da organização é determinado por sua cultura. Assim sendo, para tornar as empresas inovadoras, principalmente em termos de gestão administrativa, é preciso acontecer uma mudança de mentalidade voltada para uma visão mais humanística, tornando o ser humano a mola propulsora do processo produtivo, alcançando assim o sucesso empresarial.

A cultura organizacional é definida por Stoner e Freeman (1995) como sendo “o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização”.

Ela exerce uma poderosa influência no comportamento dos funcionários e na maneira como eles abordam problemas e atendem seus consumidores. Sincronizada com a nova realidade de um mercado orientado para o cliente, percebe que a valorização das pessoas é o caminho para a eficiência.

Segundo Bekin (1995), “o *endomarketing* é influenciado pela cultura organizacional e, ao mesmo tempo, é um instrumento de mudança da cultura da empresa”.

Deve haver integração entre os diversos setores e departamentos da empresa, evitando o aparecimento de pontos de vista divergentes e situações de conflitos, que passam a ser administradas com a incorporação da noção de cliente interno. Cada funcionário consegue ver no outro um cliente para seus serviços, prevalecendo a cooperação e o comprometimento de cada um com os objetivos finais da empresa, que são, entre outros, o atendimento e a satisfação do consumidor, entre outros.

Para que o *endomarketing* seja exercido na prática, é essencial que os funcionários estejam bem informados e motivados para responderem com um atendimento de qualidade ao cliente, inclusive, sem centralização de poder.

A comunicação social praticada nos dias de hoje, reduziu as distâncias, levando mensagens ou fatos ocorridos em qualquer lugar. Esta mensagem massificada atinge primeiramente o núcleo básico social que é a família, afetando a forma de falar das pessoas, o modo de vestir dos jovens, trazendo novos termos, mudando a percepção das pessoas com relação à sua importância no contexto da sociedade, assim como o seu valor como ser humano.

Este maior nível de conscientização atinge o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, ambiente no qual ele passa a maior parte da sua vida ativa, fazendo-o buscar, além dos seus direitos como trabalhador, o de ser humano. Ele busca pela maior percepção de suas necessidades básicas e satisfação motivacional no campo psicológico, onde sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz.

Este avanço traz uma maior conscientização do homem, em termos da necessidade dele viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, mais participação, mais transparência das atitudes gerenciais que lhe atingem.

Daí a necessidade das organizações adaptarem seus sistemas de gestão ao nível atual de percepção e conscientização de seus colaboradores.

A nova estrutura organizacional é flexível e adaptável, com troca de informações em todos os níveis da empresa, e veio substituir a tradicional, rígida, hierárquica e centralizadora. A antiga pirâmide tinha como base a execução das tarefas por pessoas e máquinas, no topo o

nível decisório e no meio os diversos níveis de gerência. Com o passar do tempo, as limitações deste modelo foram evidenciadas.

As atividades do *endomarketing* têm um caráter estratégico e devem fazer parte da cultura organizacional da empresa, evitando a falta de apoio dos níveis gerenciais e interrupção do processo por deficiências estruturais da organização.

Uma cultura de serviços é a maneira de fazer as coisas que dá um grande valor à qualidade de serviço, devido ao seu papel decisivo no sucesso da empresa. As características dessa cultura são facilmente percebíveis quando: há visão ou conceito claro para o serviço; pregação contínua do serviço pelos executivos; colocar o cliente sempre em primeiro lugar; prestar um serviço de qualidade; e recompensar os funcionários pelos seus esforços.

Numa cultura organizacional já instituída, é necessário primeiramente a total participação e o comprometimento do grupo dirigente, pois muitas vezes a dificuldade consiste na resistência deste grupo ou dos recursos humanos, por não acreditar no que está sendo implantado. Para evitar isso, os funcionários devem ser transformados em aliados, através da liberdade de informação e incentivo à criatividade, em um ambiente de trabalho saudável.

2 ENDOMARKETING

2.1 Apresentação

Sabemos que marketing é a ciência analítica que estuda e pesquisa as diversas relações de mercado x produto x cliente. Já, o *endomarketing* significa o marketing voltado para o público interno (funcionários) das empresas e organizações, inclusive, para alguns autores, é o mesmo que marketing interno, voltado para o seu mercado / cliente interno, ou seja, o funcionário.

O *endomarketing* é resultante da interação do ambiente externo com a realidade do mercado a conquistar, considerando a gestão e a otimização dos recursos humanos para atingir os objetivos das empresas.

Um departamento tradicional de marketing, desconectado com o restante da empresa, não atende às necessidades do mercado. Daí a necessidade de todos os trabalhadores atuarem em equipe, orientados para o cliente, sejam da área de atendimento ao cliente ou dos serviços de apoio.

O surgimento de uma economia de serviços e a crescente competição internacional, fez com que métodos e estruturas organizacionais fossem repensados para provocar as mudanças necessárias que a nova situação de mercado exigia. O *endomarketing* surge neste cenário como estratégia de competitividade.

Foram as empresas prestadoras de serviços as primeiras a perceberem a importância estratégica da inclusão do *endomarketing* em suas organizações, justamente por haver maior interação entre cliente externo e funcionário.

O *endomarketing* é um processo de adequação da empresa ao mercado a partir da integração de seus funcionários à sua estrutura organizacional, a fim de torná-la mais competitiva. É um importante instrumento na promoção de mudanças, auxiliando a comunicação interna e diminuindo as naturais resistências às mudanças. É um processo informativo que envolve todos os funcionários em novas iniciativas e estratégias, tornando-os conscientes das tarefas que executam e da sua influência no desempenho da empresa através de um *feedback* contínuo e do apoio dos gerentes e supervisores.

A importância do *endomarketing* está no seu propósito de criar um ambiente de comprometimento de todos, cujo único objetivo é a satisfação do cliente, e isso requer conhecimento e adesão dos funcionários aos valores da empresa, num trabalho em equipe, visando a integração de todos os setores da empresa com a mentalidade de marketing.

2.2 Justificativa

Em toda relação cliente-empresa, destacam-se dois aspectos: um mais objetivo, correspondente ao produto ou serviço oferecido e outro, mais subjetivo, que depende da interação do cliente com o pessoal da linha de frente. Esta relação só será produtiva para a empresa se estes funcionários se identificarem com seus valores e objetivos e estiverem comprometidos com a mesma. Através de um eficiente marketing dentro da organização, os funcionários “compram” a empresa e a relação desta com o mercado passa a ser realizada por clientes internos para clientes externos. O *endomarketing* estimula a excelência dos serviços e orienta toda a organização para o mercado, tornando-a mais eficiente e competitiva.

As empresas mais modernas e inovadoras têm adotado o *endomarketing* como estratégia de sobrevivência no mercado atual, internacionalizado e extremamente competitivo.

Embora seja uma tendência crescente no mundo, o *endomarketing* ainda não é praticado em longa escala no Brasil. Até mesmo as publicações específicas sobre o assunto são numericamente bem inferiores do que as existentes em outras áreas de marketing. Daí surge o interesse de estudar o assunto e apresentá-lo através desta monografia.

2.3 Objetivos

Fazer uma revisão teórico-empírica sobre o papel do *endomarketing* e sua importância nas organizações que pretendem se manter competitivas no mercado. Mais especificamente:

- a) apresentar o novo mercado e as dificuldades enfrentadas pelas organizações;
- b) analisar as variáveis que devem ser consideradas quando da elaboração de um plano de *endomarketing*;
- c) apresentar um plano de *endomarketing* e o seu processo de implementação;
- d) abordar os principais problemas na implementação do plano de *endomarketing*.

2.4 Fundamentação teórica

Buscamos na literatura especializada de *endomarketing*, todo o embasamento que sustentará a presente monografia. As citações apresentadas a seguir, enfatizarão a teoria que norteou todo o trabalho de pesquisa.

Os conceitos que apresentaremos não diferem em sua essência, sendo que todos se relacionam ao sucesso das empresas e à satisfação do cliente, tendo como premissa básica a valorização do seu capital humano.

Bekin (1995) conceitua *endomarketing* como “ações de marketing para o público interno (funcionários) das empresas e organizações”. Ele afirma ser o primeiro a utilizar esta expressão como um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças.

Cerqueira (1999) diz que “os sistemas de *endomarketing* consistem em um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada, que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.

Endomarketing é a empresa voltada para a excelência através do comprometimento de seus funcionários, valorizando seus esforços, sua criatividade e sua interação como parte de um todo, para que eles tenham um bom desenvolvimento de suas próprias funções.

Esta é a base de obtenção de resultado: priorizar o homem como o centro em torno do qual se gravitam as ações empresariais. Considerando que hoje o homem está conscientizado de que ele é o fator principal do processo produtivo, ele busca não só a satisfação de suas necessidades materiais, como também as motivacionais no campo psicológico, onde sua auto-estima precisa ser valorizada através do reconhecimento como ser produtivo e capaz.

Uma empresa deve empreender projetos e ações de *endomarketing* para consolidar a base cultural do comprometimento de todos os funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos, melhoria do relacionamento interpessoal, estabelecimento da administração participativa e implantação de ações gerenciais preventivas.

O *endomarketing* abrange uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que, focadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao

desenvolvimento de uma orientação para serviços, gerando a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações (GRÖNROOS, 1990).

O conceito de marketing interno então liga-se ao de marketing de serviço, pois numa economia de serviços, a manutenção de mercado está ligada à oferta da qualidade procurada pelo cliente e pela abordagem no atendimento ao cliente. Há necessidade da adoção do marketing global dentro das empresas para atender às novas características e exigências do mercado, que mostra-se competitivo, internacionalizado, inovador e com crescente consciência dos direitos do consumidor.

O *endomarketing* funciona como um processo gerencial holístico, que visa assegurar que todos os empregados compreendam e vivenciem o negócio, conhecendo suas várias atividades voltadas para o cliente, e ainda que lhes possibilite uma preparação e motivação para que possam atuar com foco no serviço a este cliente.

Uma das maiores autoridades internacionais na área de marketing, Kotler (1999), afirma que “não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo”. Acrescenta que marketing interno consiste na contratação, treinamento e motivação eficaz de seus funcionários, capacitando-os para a excelência no atendimento ao cliente. Primeiramente deve-se pensar no marketing interno para posteriormente aplicar o marketing externo.

Segundo Bekin (1995), “*endomarketing* é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização, que visa ação para o mercado”. Trata-se de ações de marketing voltadas principalmente para o público interno da empresa, com a finalidade de promover valores destinados a servir o cliente, através de seus funcionários e departamentos.

Deve-se pensar nos empregados como um “mercado”, uma vez que eles são os primeiros clientes. Se os funcionários não estiverem convencidos da qualidade dos serviços prestados pela empresa em que trabalha e da importância do seu papel na prestação desses serviços, nada os tornará dispostos a vendê-la aos clientes externos (ALBRECHT, 1994).

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender a clientela, não devendo julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam seus clientes. Deve propagar esta idéia por todos os cantos da organização, e fazer isso incessantemente, com vontade e de forma a excitar e estimular as pessoas que nela trabalham.

Com base nos conceitos apresentados, vimos que o processo de *endomarketing* deve permear toda a empresa, cujo objetivo final que é o atendimento ao cliente, deve ser fator de coesão e integração de todos os departamentos e funcionários da empresa, cativando primeiramente os clientes internos para então conquistar os clientes externos.

3 MODELO GERENCIAL

O novo modelo gerencial, denominado *endomarketing*, deve estar baseado em quatro pilares: transparência; comunicação; comprometimento; e liderança.

3.1 Transparência

A administração deve adotar uma direção transparente, e precisa ser coerente em seu discurso, devendo esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir continuamente possíveis divergências, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas.

É imprescindível valorizar a comunicação para ser utilizada no estabelecimento de um melhor clima organizacional, pois ela é a ferramenta que une a técnica, a prática e a filosofia.

Um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, sem manipulações, onde as necessidades de defesas são minimizadas. Exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade na manifestação de opiniões e sentimentos com autenticidade, empatia e capacidade de entender e se fazer entender. A boa fé e confiança mútua, apreciação de idéias e atitudes amistosas, constituem a base sobre a qual os funcionários construirão confiança e aprenderão a falar com seus superiores.

3.2 Comunicação

Os diversos meios utilizados para transmitir informações dentro de uma empresa se constituem em seu sistema de informações. A informação por si só não garante a comunicação, pois esta transmite a informação de uma pessoa para outra, num processo de compartilhamento.

A grande maioria das empresas não transforma a informação em comunicação, faltando o *feedback* aos subordinados, que cria o diálogo. É importante o estabelecimento de um canal aberto entre colaboradores e gerentes e a criação de um ambiente encorajador, onde

as questões com os serviços e clientes são levantadas e discutidas. Ouvir é reconhecer e valorizar o outro; é o elemento essencial do processo de comunicação.

Ao organizar o sistema de comunicação, a empresa deve estabelecer mecanismos de *feedback* e incorporá-los à sua dinâmica.

Os funcionários de uma empresa geralmente não possuem a visão global do processo como um todo e não conhecem os objetivos da empresa em que trabalham. Isto porque aquele líder continua a gerir os seus recursos humanos utilizando-se do processo de retenção de informação, criando um abismo de desentendimentos intransponíveis. Quando esta comunicação for desmistificada, ocorrerá um processo de influência mútua e os objetivos da empresa estarão claramente definidos, disseminados e assumidos por todos.

O novo modelo de comunicação, principalmente nas atividades organizacionais, deve estar centrado na Comunicação Continuada (multi-diálogo), onde todos participam com conhecimentos e experiências para o crescimento dos grupos. O gerente deve deixar de ser o centro para tornar-se o principal agente e facilitador do processo.

3.3 Comprometimento / envolvimento

O comprometimento gera um espírito de equipe por toda organização. Comprometer-se com a qualidade é conscientizar-se das prerrogativas que delineiam um programa de *endomarketing*, agindo coerentemente nas horas necessárias.

Caracteriza-se pela adesão interna à idéia, à ordem. É um compromisso integral que se estabelece uma vez que o indivíduo se identifica com o estímulo recebido do outro e sente-se motivado a fazer bem feito, com qualidade. Há uma integração total e voluntária da pessoa àquilo que deve ser feito.

Já, o envolvimento é superficial e se estabelece por um processo natural de defesa psicológica, por medo de contrariar o outro, por conveniência, por interesse. A pessoa concorda externamente com a idéia, à ordem, entretanto, não há uma aceitação interna, uma adesão, que acaba gerando reações negativas que afetam o desenvolvimento, a qualidade da tarefa a ser executada.

Em qualquer grupo de pessoas, pela diversidade natural do ser humano no que diz respeito à personalidade, aos interesses pessoais, às diferenças de percepção, aos próprios

valores, é praticamente impossível se conseguir a adesão interna de todos os funcionários o tempo todo, mas busca-se o comprometimento do maior número de pessoas pelo maior tempo possível.

As empresas devem estar atentas ao fato de que seus princípios, valores e crenças devem ser estabelecidos e difundidos por todos os níveis da organização, de maneira que viabilizem o comprometimento das pessoas com as tarefas a serem desenvolvidas.

De acordo com Cerqueira (1999), “valor é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós”.

O desenvolvimento da auto-estima faz parte da cultura do comprometimento. A auto-estima deve ser desenvolvida sempre que possível. Gostar de si mesmo, sentir-se valorizado, leva o indivíduo a um estado de maior motivação, que é um fator essencial no processo de comprometimento com o trabalho.

As empresas devem saber reconhecer o esforço e a iniciativa dos subordinados, incentivar e orientar quando necessário, promover o contato interpessoal harmonioso entre as pessoas, bem como a implantação de programas e projetos específicos que contribuam no desenvolvimento da auto-estima de seus colaboradores.

A empatia, é uma tendência para sentir o que sentiria caso se estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa. Pessoas empáticas sabem ouvir, perceber as dificuldades dos subordinados, e desta forma, têm maior facilidade em obter a adesão interna destes, pois colocam-se no lugar deles, sentem suas necessidades e são transparentes.

A afetividade também é uma grande facilitadora da empatia, pois se não sentirmos a outra pessoa como um ser humano, nunca nos colocaremos em seu lugar e nunca trabalharemos sua auto-estima.

A hierarquia dificulta o desenvolvimento de relações interpessoais com afetividade. As pessoas não se sentem à vontade para se integrar, conversar, cumprimentar e até mesmo olhar para as pessoas de nível superior e estes, por sua vez, passam por essas pessoas como se elas não existissem. Considerando que temos todos a mesma natureza, não deve haver relações de prepotência ou discriminação entre os membros dessa mesma tribo.

Qualquer funcionário se orgulhará de pertencer a determinada empresa na qual as ações diárias de gerentes e supervisores forem consistentes com os objetivos da empresa.

O administrador poderá ter claramente o foco do empreendimento, enfatizar a orientação para o cliente como filosofia de ação, manter altas expectativas, possuir capital

necessário, ter sensibilidade para aprender com os erros. No entanto, se as pessoas não se sentirem parceiras em todo este processo, a energia será dispersa e ocasional.

Os programas de *endomarketing* exigem a execução de trabalhos em grupos e esta, segundo Brum (1998), “é a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudança”, cujo sucesso está condicionado a uma cultura favorável, um sentimento a ser induzido através de um trabalho de comunicação.

O trabalho em equipe é essencial na implementação do *endomarketing*, pois cria confiança, melhora a comunicação e desenvolve a interdependência. Promovendo-o, é assegurado o sucesso mútuo, pois os funcionários passam a perceber que eles têm sucesso quando seus colegas também têm, e são orientados no sentido de se ajudarem mutuamente para um desempenho eficaz.

A falta de comprometimento das pessoas que participam da execução do planejamento, pode levar ao não cumprimento dos objetivos. Ela não é somente responsabilidade dos funcionários, visto que muitas transformações empresariais fracassam por serem mal explicadas aos funcionários que, por sua vez, resistem a tudo aquilo que não conhecem, porque as pessoas, na sua maioria, não resistem às mudanças, mas à perda do controle de suas vaidades (BRUM, 2000).

O fracasso de um projeto de *endomarketing* não pode ser atribuído apenas aos funcionários da base, mas também à falta de envolvimento da alta administração, à falta de integração das áreas, ao pouco foco no lado humano da mudança, à complexidade das questões técnicas e à incapacidade da empresa em envolver o lado emocional das pessoas.

3.4 Liderança

O primeiro passo quanto à capacitação interna da organização, é relacionado ao executivo-chefe. Este deve assegurar que todas as operações da empresa estejam voltadas para criar satisfação para o cliente, em vez de satisfazer interesses próprios (sejam seus ou dos funcionários). Por isso ele precisa entender o papel central o *endomarketing* na organização (HOOLEY & SAUDERS, 1996).

O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do *endomarketing*. Para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque o bem-estar do

cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas.

É imprescindível que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores, pois, conforme O'Donnel (1997), “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso. Só há duas maneiras de se obter vantagem competitiva: fazendo melhor do que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros. Este é o momento em que as organizações compreenderam que a parte propulsora do sucesso é o seu potencial humano.

A implementação de um sistema de *endomarketing* requer a presença participativa da chefia no seu processo e manutenção para que ele se torne efetivo.

A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal numa dada situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. Consiste em um processo onde os papéis de influenciado e influenciador podem passar de uma pessoa para outra. São condições para o seu exercício: a autenticidade, a autoridade e a responsabilidade.

Atualmente as empresas desejam não só escolher como formar bons líderes. E, os líderes organizacionais que atendem as necessidades das empresas e dos trabalhadores de hoje, são aqueles que estão voltados para a aprender a aprender, aprender a pensar, aprender a criar e, principalmente, para a coragem de crescer e inovar.

Para Cerqueira (1999), “deve haver uma presença afetiva dos chefes nos locais de trabalho”. Muitas vezes estes chefes não interagem com sua equipe, formando assim um espaço psicológico vazio que não é preenchido por sua presença afetiva quanto a correção, orientação, elogio, etc. Qualquer espaço vazio nas áreas industriais, pode ocasionar nos indivíduos, atitudes de desmotivação afetando a produtividade, a qualidade e conseqüentemente todo o sistema organizacional.

Os funcionários espelham o bom desenvolvimento de suas próprias funções no exemplo do grupo dirigente e no respeito por sua competência. Chefes que ficam sentados em suas salas, sem interação com seus funcionários, acabam sendo desrespeitados por sua equipe.

A visão, a integridade e o comportamento de um gerente perante seu grupo funcional, são condições relacionadas com a eficácia organizacional. Ele deverá passar de supervisor para facilitador e capacitador, desenvolver pessoas e suas habilidades, tornando-as capaz de

realizar por si próprias os processos adicionadores de valor. Através de seu estilo de ser e realizar as coisas, o novo gerente dá sentido à vida organizacional.

Chefes autoritários se mostram em desacordo com a tendência atual, que deve manter seus subordinados como aliados, pertencentes a mesma equipe.

O líder eficaz oferece um papel orientador e facilitador, conduzindo o trabalho das pessoas através da conscientização da importância delas na operação da empresa. Ele é capaz de buscar a coesão do grupo no sentido de gerar produtos capazes de satisfazer as necessidades de outras pessoas ou setores, com o máximo desempenho e o mínimo custo.

O programa de *endomarketing* rompe as barreiras da mesmice, que assenta sobre o fato de o trabalhador sentir-se mero servidor do sistema, libertando-o desta modalidade, objetivando satisfação e orgulho nas cadeiras de clientes e fornecedores internos da organização.

O gerente pode criar e desenvolver climas organizacionais através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, no projeto de trabalho e no treinamento de sua equipe, nos esquemas de motivação e, sobretudo, nos sistemas de recompensa e remuneração.

Este novo líder trabalha com a organização inteligente, a delegação, o carisma e a compreensão básica das necessidades da natureza humana, sabendo motivar, promovendo o entendimento, o envolvimento e o compromisso de seus subordinados. Têm plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou de sua equipe de trabalho, envolvendo seus funcionários estrategicamente nas decisões, delegando tarefas de forma planejada, aliando às necessidades pessoais as metas e quotas da empresa, encorajando a análise e a crítica do que acontece, criando a motivação através da comunicação.

O perfil deste novo líder tem haver com o de um treinador, que está sempre presente, se comunica de forma direta, pessoal, franca e objetivamente explica, ensina, demonstra, avalia, reensina, coloca a emoção e o afetivo e, principalmente, é parte do time na busca de melhores desempenhos individuais e grupais.

3.5 Implantação

Um projeto de *endomarketing* pode não apresentar o resultado esperado em função de erros cometidos no processo de implantação. Os mais comuns são: o não envolvimento de todos os funcionários; não consolidação de uma cultura de serviços; não comprometimento da alta administração; falta de suporte contínuo de gerentes e supervisores; treinamentos insuficientes ou inadequados; não estabelecimento de rede de comunicação (apenas de informação), entre outros.

Para Grönroos (1995) e Bekin (1995), independentemente da situação encontrada, a implantação de um projeto de *endomarketing* exige a integração de dois tipos de processos gerenciais: a) gerenciamento de atitudes: que baseia-se no desenvolvimento da auto-estima, na valorização e qualificação do funcionário; e b) gerenciamento da comunicação: que busca disseminar, por todos os níveis da empresa, informações sobre rotinas de serviço, expectativas do cliente características de produtos e serviços, e promessas feitas aos clientes pelo pessoal de vendas e pelas campanhas publicitárias.

As condições para a implantação do projeto em questão, são as seguintes: o *endomarketing* deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; seu processo requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, devendo avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, ou seja, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

A capacidade dos empregados de desempenharem suas tarefas do *marketing* interativo depende de sua consciência para o serviço e, para tal, como clientes internos eles devem ser bem tratados para que orientem seu desempenho para os clientes externos da empresa.

As três premissas básicas, a partir das quais deve ser criado o processo de *endomarketing*, consideram que: a) o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; b) funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; e c) funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisão da empresa, ação que deve preceder o *marketing* externo.

Um projeto eficiente deve se ajustar à realidade de cada empresa. Mediante a observação dos pontos mais vulneráveis a serem corrigidos, apresenta-se o programa de ação, procurando evidenciar, o diagnóstico da situação, a causa e efeito e a melhor aplicação para cada caso.

Os conteúdos que devem ser englobados no projeto de *endomarketing*, são: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; e cenário para novos serviços e campanhas publicitárias (BEKIN, 1995).

A fase de recrutamento e seleção é o início do processo para obter funcionários com atitudes simpáticas.

Algumas tarefas do Departamento de Recursos Humanos devem ser utilizadas pela organização de forma tal que as metas de *endomarketing* sejam atingidas.

As empresas precisam ainda incentivar a troca constante de aprendizagem entre os colaboradores e, para isso, Tucker (1999) afirma que “é preciso criar um ambiente propício à aprendizagem, onde os funcionários fiquem confiantes e dispostos a aprender: e tenham uma maior motivação para dar o melhor de si”.

Quando as pessoas conseguem identificar-se com a missão da empresa e valorizar outros aspectos além do salário, ficam motivadas a realizar um trabalho melhor, porque, segundo Möller (1997), “uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal”.

Assim como clientes externos, os funcionários diferem entre si em diversos aspectos, que devem ser considerados ao cruzar dados como nível hierárquico, idade, nível cultural, etc.

A avaliação de desempenho dos funcionários deve ser realizada conforme critérios preestabelecidos, de maneira clara e transparente, transformando os funcionários recompensados em modelo para os demais, além de representarem a seriedade do compromisso da empresa com seu público interno.

Os suportes da gerência, envolvendo métodos de gestão, estilo e liderança de gerentes e supervisores, seguem algumas premissas, senão vejamos: continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas; encorajamento ativo dos subordinados como parte das tarefas cotidianas da gerência; envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisão; *feedback* aos subordinados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais; e estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador.

O *endomarketing* é uma ferramenta que envolve o colaborador, fazendo-o com que ele sintasse valorizado e motivado e que, conseqüentemente, assuma para si os valores da

empresa. Este é um dos resultados normais esperados após a implantação deste sistema de gestão.

As barreiras que interferem na boa execução de um projeto de *endomarketing*, geralmente são as resistências à mudança, tanto por parte do grupo dirigente quanto do nível operacional; a burocracia já instituída, com suas hipocrisias e falta de comunicação; a falta de agilidade na comunicação vertical; e, principalmente, a desmotivação.

A desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a: salário inadequado; falta de informação sobre a empresa e seus processos; desconhecimento quanto à própria performance no trabalho; desapontamento pela perda de uma promoção; inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa; acúmulo de tarefas; e aumento do número de tarefas (BRUM, 1994).

Além disso, a implantação do programa, quando há incoerência em sua aplicabilidade, cai no descrédito e é imediatamente abandonado pelos funcionários e não é levada a sério por todos os elementos e participantes da organização.

O mais recomendável para conquistar os funcionários, é colocar na prática os seguintes princípios: orientação do processo; comprometimento; cultura; comunicação; trabalho em equipe; motivação; remoção de barreiras; avaliação e melhoria contínua; relação cliente x fornecedor; autonomia dos empregados; gerenciamento do desempenho; e valorização do ser humano.

Como vimos, todo o programa de *endomarketing* envolve um profundo processo de transformação, que acarreta na eliminação de níveis hierárquicos ou descentralização da autoridade; implementação de programas de qualidade total ou qualidade de vida no trabalho; envolvimento de habilidades humanas, sociais e políticas dos dirigentes; abrindo canais novos de comunicação e implementando formas de gerenciar mais participativas e inovadoras.

3.5.1 Objetivos

Um dos objetivos do *endomarketing* consiste em fazer com que os diversos departamentos e funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, iniciando um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Dois grandes objetivos *do endomarketing* são apresentados por Grönroos (1995):

a) assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marqueteiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo; e b) atrair e reter bons empregados.

Bekin (1995) considera como objetivo do *endomarketing* “facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

A função do *endomarketing* consiste em integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, visando propiciar melhorias não só na qualidade de produtos e serviços, mas também na produtividade pessoal e na qualidade de vida do trabalho.

E, o objetivo do *endomarketing* é atrair e reter o cliente interno, ou seja, seus funcionários, com a função de obter resultados eficientes para a empresa. Em outras palavras, criar um meio ambiente que apóie a tomada de consciência dos valores orientados para satisfazer as necessidades dos clientes e também vender serviços.

3.5.2 Diagnóstico

O diagnóstico é necessário para guiar as ações do processo a ser implantado e estabelecer suas prioridades. Inicia-se com uma análise do ambiente interno da organização que inclui avaliações: do desempenho global e dos setores; do nível de integração entre esses setores; e da relação com os consumidores e das suas expectativas.

Outro ponto importante é o levantamento do perfil dos funcionários, que também engloba avaliações: de desempenho, do potencial e das limitações de cada um; do nível de motivação e espírito de equipe existente; de suas expectativas e aspirações; do nível de conhecimento que têm da empresa; e ainda, verificação da imagem que se tem da empresa e levantamento das necessidades de treinamento.

Este diagnóstico mostrará os pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças ao seu desempenho e as oportunidades existentes no mercado, cujo resultado espelhará a situação geral da empresa.

3.5.3 Estratégia

A estratégia da empresa implica no reconhecimento de uma decisão tomada pela alta administração, seguida do envolvimento da média administração, gerentes e supervisores, os quais devem transformar-se em agentes de mudança, adotando uma atitude de comprometimento capaz de envolver todos os empregados, inclusive aqueles que não entram em contato direto com o cliente.

Embora muitas estratégias de marketing sejam adotadas para conquistar os clientes, nem todos os especialistas estão preparados para aplicá-las, sendo que algumas funções não exigem muita qualificação, mas são desempenhadas na linha de frente, em contato direto com o cliente. Geralmente estes profissionais são pouco valorizados, mal informados e com pouco ou nenhum poder de decisão para solucionar até pequenos problemas, passando uma imagem negativa da empresa.

O *endomarketing* deve ser considerado uma inovação em termos de administração interna, por reconhecer o funcionário como cliente, e o marketing como um processo que deve permear todos os setores da empresa, abrangendo todas as atividades.

3.5.4 Treinamento e desenvolvimento

O processo de modernização de uma empresa deve ser iniciado pelas pessoas que nela trabalham, pois são elas que detém o conhecimento, possuem habilidades, inteligência, criatividade e competência. Os recursos humanos se constituem nos únicos recursos vivos e dinâmicos de uma empresa, portanto, com capacidade de desenvolvimento.

Conforme Chiavenato (1997), “desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. É uma aptidão que permite ampliação da competência profissional de cada pessoa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas, pois é um aspecto específico do seu desenvolvimento, assim como este é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento devem não só contribuir para uma melhora no trabalho atual, como também, desenvolver habilidades para trabalhos futuros.

Para Bekin (1995), “o treinamento deve ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano”.

Faz-se importante ressaltar que esse treinamento não pode estar restrito ao nível operacional, ou seja, aprendizado de técnicas e conteúdos. Antes de mais nada, é importante promover a integração dos funcionários à empresa, à equipe e aos processos de trabalho, para que esses, uma vez motivados e comprometidos com os objetivos e valores da organização, tenham plenas condições de alcançarem o desempenho desejado.

O treinamento que deixa de ser apenas formal e passa a incluir aspectos de atitude e motivação dos funcionários, preocupando-se com o desenvolvimento de suas potencialidades, deve ser considerado como um investimento com retorno garantido de qualidade, excelência e dedicação.

Estimulando a formação e o auto-aprimoramento de todos, o treinamento fornece uma mudança de comportamento. Os resultados da educação podem não se manifestar imediatamente, mas apresentam efeitos a longo prazo.

A auto melhoria é uma tarefa de educação e auto-desenvolvimento. Isto pode significar o oferecimento de cursos em gerenciamento do tempo, redução do estresse, permissão para que exerçam atividades físicas na hora do expediente, caso tenham um trabalho sedentário e, para os que executam trabalhos braçais, participação em tarefas de desafios mentais ou em processos educacionais.

O treinamento deve ser adotado a partir das necessidades detectadas pela empresa e da expectativa de seus funcionários, não devendo se restringir ao nível operacional ou de conteúdos. Há sempre a possibilidade de reforçar o envolvimento do funcionário durante os treinamentos e isto resulta em maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado.

Portanto, são as necessidades detectadas pela empresa para o seu crescimento e as expectativas dos funcionários que devem nortear os processos de treinamento e, para isso, é preciso ouvir os funcionários, criar uma situação de *feedback*, na qual eles se sintam à vontade para se expressar no que diz respeito aos próprios treinamentos e às suas experiências de trabalho.

O processo seletivo, sob a ótica do *endomarketing*, também é de extrema importância para o bom desempenho da empresa e deve contar com a participação de diretores, gerentes e suas equipes no processo de seleção de seus futuros colaboradores, demonstrando o interesse da empresa pelas pessoas e pelo seu ambiente de trabalho.

Esse processo se inicia com a determinação das qualificações que o cargo exige e a definição clara das características pessoais e do perfil profissional que a empresa deseja. A

seleção dos candidatos deve ser efetuada por profissionais competentes, com amplo conhecimento da empresa e dos cargos a serem preenchidos, possibilitando uma escolha criteriosa, visando reduzir ao máximo problemas com a ineficiência e a rotatividade.

É importante que seja avaliado não só o talento e habilidades do candidato, como também sua visão em relação aos princípios e valores da empresa, evitando assim problemas futuros de inadaptação.

O tempo aplicado na seleção de pessoal pode ser considerado como um investimento de grande retorno, pois contratar pessoas erradas, assim como não conseguir reter as pessoas certas, tem um alto custo para a empresa.

A empresa, pautada por uma política de qualidade e reconhecendo seus funcionários como clientes, deve apresentar processo seletivo e mecanismos de retenção de talentos correspondentes a esta filosofia.

Acompanhando as mudanças do ambiente externo, as empresas mudam, assim como as suas atividades e habilidades necessárias para sua consecução. O mesmo acontece com as pessoas, que também mudam com a aquisição de novos conhecimentos, experiência e aumento de suas competências e expectativas.

A empresa que oferece aos seus empregados condições de desenvolvimento de todo seu potencial, torna-se atraente no mercado de trabalho e mais facilmente consegue reter as pessoas certas para um desempenho competitivo a longo prazo.

Os planos de carreira também representam objetivamente a perspectiva de crescimento profissional, as promoções e os cargos que uma pessoa pode ocupar dentro da organização.

Para cumprir seu papel num programa de *endomarketing*, os planos de carreira devem ser amplamente divulgados, sujeitos a alterações e atualizações necessárias à dinâmica das empresas. Devem descrever os cargos, as qualidades necessárias para exercê-lo e as atividades desejáveis (liderança, trabalho em equipe, criatividade), e principalmente, devem se tornar parte da cultura organizacional.

A este respeito, Bekin (1995) diz que “não pode haver estímulo maior para a busca de excelência por parte dos funcionários do que uma empresa capaz de exibir, como parte de sua cultura, exemplos de carreiras bem sucedidas, formadas ali dentro mesmo”.

3.5.5 Motivação

Para atender aos objetivos organizacionais, os empregados devem oferecer respostas à empresa. Do mesmo modo, a empresa deve corresponder às expectativas dos seus empregados no que diz respeito à segurança, carreira, remuneração, valorização e reconhecimento profissional.

As expectativas dos empregados, por ordem de importância, são: reconhecimento profissional, consideração como indivíduo reconhecido na empresa e remuneração compatível.

Na abordagem do *endomarketing*, é enfatizada a importância de se estabelecer um processo contínuo de motivação do empregado, tratando-o como cliente interno. A motivação das pessoas é a base para a eficiência e harmonia do ambiente organizacional.

A motivação é um processo que visa o comprometimento dos funcionários com os valores e objetivos da empresa, o que significa melhoria contínua do seu desempenho, conseguida através de sua valorização e satisfação, seja no aspecto profissional ou pessoal. A remuneração é o aspecto fundamental para sua motivação, porém, suas expectativas vão além: reconhecimento profissional, e consideração como indivíduo reconhecida na empresa.

O processo de motivação só será eficaz quando conduzido em todos os setores da empresa, atuando como fator de integração e cooperação.

Entre os instrumentos alavancadores da motivação, destacam-se: chamamento à parcerias, à cooperação e à lealdade, trabalho em equipe com participação dos funcionários no planejamento e tomada de decisões, estímulo à iniciativa e à criatividade, delegação de poderes, instituição de recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos.

4 MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE

A eficácia global da organização depende da dedicação pessoal e do senso de responsabilidade de seus funcionários. Os mais refinados equipamentos e ferramentas serão inúteis sem boas pessoas. A participação ou envolvimento são cruciais para se obter a percepção de crescimento pessoal e profissional, sentindo-se agente ativo na operação da empresa.

Há uma infinidade de ferramentas administrativas que podem ser utilizadas para promover a relação interpessoal de funcionários, maior participação e envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios e a divulgação de informações em todos os níveis hierárquicos. O objetivo de todas as ferramentas é estabelecer uma sistemática para a motivação dos funcionários, no intuito de atingir o comprometimento, aumentando a qualidade, provendo recursos e realizando melhorias contínuas.

Mas, vale salientar que, mais importante que os refinados equipamentos e ferramentas são as pequenas atitudes, que têm a qualidade de promover um melhor bem estar no trabalho, oferecendo ao seu capital humano maior qualidade de vida. Dentre eles, podemos citar: os programas que promovem a inter-relação pessoal; as atividades físicas para redução de ansiedade ou stress causados pelo trabalho exaustivo; a oferta de salas para acomodação durante os intervalos de trabalho; instalações favoráveis ao desenvolvimento das tarefas; sanitários limpos e arejados; atividades de lazer para aproximar as pessoas; remuneração digna para a manutenção básica do ser humano; planos de saúde física, mental e dentária; possibilidade de ascensão profissional; e segurança no trabalho.

4.1 Formação de GAP/CAT

Um GAP-Grupo Autônomo de Produção ou um GAT-Grupo Autônomo de Trabalho, deve ser montado com funcionários de um único setor ou de um posto de trabalho comum a todos.

O objetivo é formar um grupo coeso, que tenha capacidade de solucionar problemas sem a necessidade de interferência de um superior. Isso significa dar poder, e autonomia para

os funcionários, para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa.

Um gerente, hoje, é muito mais alguém que auxilia o grupo a pensar, a refletir, a propor soluções, do que alguém que tira da cartola as conclusões para os problemas de seus subordinados. Assim, um GAP não só terá poderes para resolver problemas, como deverá estar apto para tal.

4.2 TOP's

É essencial que haja participação dos trabalhadores no estabelecimento e cumprimento de metas, e esta participação requer a criação de uma atmosfera de confiança mútua, encontrada através da aplicação do TOP 5.

Neste sentido, se estabelece uma reunião diária dos grupos de trabalho no início de um turno, para discussão de assuntos pendentes, do acontecido no turno anterior, padrões de desempenho, volume de produção, qualidade, produtividade, ou simplesmente, para a comunicação e compartilhamento de idéias, experiências ou críticas.

Utilizando cinco minutos diários de seu tempo de trabalho, os funcionários não prejudicam suas atividades e mantém sempre uma relação sincera e proveitosa.

Já, o TOP 30 é uma reunião semanal de equipes de trabalho, sejam eles um pequeno GAP da Produção ou todo um departamento administrativo.

Partindo do pressuposto de que as equipes devem funcionar em estreita cooperação e que as barreiras hierárquicas devem ser eliminadas, a equipe deve se avaliar em conjunto.

Nesse encontro, serão discutidos tópicos de andamento de trabalhos, acontecidos e pendentes da semana, informações vindas do comitê executivo, etc. Este é o momento utilizado para a transparência, para o livre fluxo de informações, seja ele a circulação de informações escritas, o compartilhamento de idéias ou o consenso sobre objetivos e metas.

Deve haver um forte reconhecimento pelos serviços prestados e dos resultados alcançados em grupo, e a recompensa deve estar voltada, sobretudo, para a cooperação. Neste encontro a idéia de equipe deve ser estimulada.

E, finalmente, o TOP 60, é uma reunião feita mensalmente no âmbito administrativo, fazendo um apanhado mais geral do acontecido durante o mês. Estes encontros planejados, são apropriados para análises regulares e decisões periódicas de trabalho conjuntos. As partes

devem estar preparadas para tornarem as reuniões completas e eficazes, proporcionando dados e informações adequadas e limitando ao mínimo o número de interrupções.

O planejamento e a tomada de decisão em conjunto com os empregados envolvidos, é uma forma de obter comprometimento antecipadamente às ações futuras que venham a emergir no processo de planejamento.

4.3 S.I.M.

O Sistema de Idéias de Melhorias – SIM, é uma ferramenta de extrema importância para uma organização que está preocupada com a participação e o envolvimento de seu pessoal.

Denominado também como Plano de Sugestões, Geração de Idéias, etc, é o espelho do clima organizacional, pois quanto mais envolvido estiver o funcionário, mais atenção ele dedica ao seu posto de trabalho, identificando possíveis melhorias e elaborando idéias.

Este sistema consiste em um painel que deve estar disponível em todos os setores da empresa, ao acesso de todos, com um bloco com campos para dados pessoais, onde o funcionário deve apontar a situação observada e a mudança proposta por ele, dando suas idéias de melhoria para situações diversas.

É o funcionário de um determinado posto de trabalho o mais indicado e qualificado para apontar quais suas falhas, qual seu potencial de melhoria com relação às alterações na disposição de móveis ou equipamentos, lugar de armazenamento de ferramentas, posição de iluminação, necessidade de placas sinalizadoras, etc.

O cuidado que se deve ter para que a ferramenta não caia em descrédito, é a estipulação de regras claras quanto a prazo de retorno ao funcionário e à implementação das idéias que foram validadas, pois com esta ferramenta, não só o funcionário aumenta sua auto-estima quando percebe que é parte participante e propulsora das mudanças da empresa, mas também porque estas idéias aumentam a produtividade, reduzem custos, economizam energia, diminuem perdas de inventário, preservam o meio ambiente, melhoram a segurança no posto de trabalho e trazem tantos outros benefícios, não só para eles próprios, como também para a empresa.

4.4 PPL/PPR

A Participação por Lucros ou Resultados, é uma forma de incentivo ao estabelecimento de um sistema de participação nos lucros (ou resultados) da empresa, que permita a iniciativa e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, condicionando um melhor desempenho do funcionário em suas atividades.

Definindo uma política clara da empresa na participação de seus lucros com os funcionários, e definindo quais são as metas para atingir os objetivos no nível de satisfação desejada, o funcionário irá se esforçar para garantir seu prêmio no final do ano ou do semestre, garantindo melhores resultados, não só para ele próprio, mas também para a companhia.

4.5 Painei operacional

Um eficiente meio de comunicação utilizado pela empresa, o painel operacional pode conter todas as informações pertinentes a um posto de trabalho ou um departamento. A empresa pode utilizá-lo para veicular informações atuais, níveis de qualidade, serviços novos que estão sendo oferecidos pela empresa ou mesmo o cardápio da semana.

Os funcionários também podem utilizar-se dele para fazer comunicados sobre a empresa ou noticiar acontecimentos internos, até mesmo fazer convites para festas e casamentos.

4.6 Serviço de atendimento ao cliente interno

Este serviço é um importante instrumento na coleta de informações. Ele substitui, na prática, o uso de caixa de sugestões nas empresas.

O SACI é estruturado à semelhança dos serviços de comunicação de pós-venda disponíveis aos clientes e consumidores (*toll free*), e é um canal de coleta de sugestões, críticas ou questionamentos e esclarecimentos de dúvidas, destinado exclusivamente aos clientes internos.

Convém ressaltar que, com o SACI, qualquer crítica, sugestão ou questionamento, independente de seu aproveitamento, não deve ficar sem uma resposta oficial da empresa, porque a pessoa que se ocupa em contribuir merece ser respeitada e não apenas sentir-se como quem grita no meio da multidão.

4.7 Reuniões informais

A reunião informal do quadro de funcionários, proporciona a oportunidade para o desenvolvimento de forte coesão e resposta do grupo, sendo eficaz para criar o entendimento mútuo.

As reuniões de massa envolvem um grande número de funcionários e são utilizadas para comemorar eventos, elevar o moral e mudar atitudes.

4.8 Pesquisa de clima organizacional

O clima organizacional constitui o meio interno da organização, a atmosfera psicológica que existe em cada organização. Assim, se os valores forem favoráveis ao crescimento do indivíduo, proporcionando satisfação das necessidades pessoais, produzirá elevação moral interna.

E, no caso da organização se encontrar moldada à valores propostos pelas teorias *tayloristas* do passado, criará um clima organizacional desfavorável, gerando frustração, apatia, desinteresse, fadiga mental, alienação e perda do significado psicológico do trabalho.

A função da pesquisa de clima organizacional é identificar este estado de espírito dos colaboradores, para poder traçar um plano de ação corretivo, caso o resultado desta avaliação não seja positivo.

Conforme Brum (1994), “estudar o clima de uma empresa significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que pensa a grande massa, lembrando ainda que o clima organizacional é o resultado do estilo de administrar”.

Nesta análise do clima organizacional, deve ser levado em conta qual a imagem que o funcionário tem da empresa e do papel que ele desempenha na etapa de produção do serviço ou produto; quais suas necessidades e expectativas, seus receios; qual sua opinião sobre os postos-chaves da administração; avaliação do nível de motivação, do nível de espírito de equipe existente e dos fatores que podem inibi-lo, do conhecimento que têm da empresa e de seus objetivos, de seus produtos e planos.

Esta pesquisa deve ser feita por uma empresa externa contratada, para proteger o nome do funcionário, garantindo assim um resultado mais realista a partir de suas respostas.

4.9 Avaliações

A supremacia da comunicação descendente sobre a ascendente é flagrante, basta que se observe o volume de veículos de comunicação disponíveis de uma empresa: são jornais internos, boletins, circulares, revistas, circuito interno de rádio, filmes publicitários, quadro de avisos, cartazes e tantas outras formas de veiculação da informação da cúpula organizacional ao cliente interno.

Na direção inversa, além das comunicações internas e relatórios, não existem outros meios que levam as opiniões, idéias, queixas e sugestões do cliente interno aos seus superiores.

Para reparar esta situação e permitir também que os funcionários possam fazer uma avaliação crítica do grupo dirigente, promovendo a transparência, que é um dos pilares do *endomarketing*, é que existe a Avaliação 360°. Assim, todos avaliam e são avaliados.

Na Avaliação do Cliente Interno, o cliente interno é compreendido como um departamento. Se o Departamento de Manutenção faz um pedido de ferramentas para conserto de uma máquina, ele é o cliente interno do Departamento de Compras, que deve providenciar a aquisição deste material dentro do prazo, com o menor custo, etc. Esta inter-relação departamental é que deve ser avaliada.

Os critérios de avaliação incluem: prazo, qualidade, solução de problemas, treinamento, melhoria contínua, e satisfação geral.

Será considerada uma “não-conformidade” quando uma área receber uma pontuação insatisfatória no item Satisfação Geral. Neste caso, a área envolvida deverá elaborar um plano de ação indicando as ações a serem desenvolvidas para a melhoria da satisfação do seu cliente interno.

Poderão existir pontuações insatisfatórias em outros itens avaliados, porém, serão considerados como uma insatisfação pontual, servindo como referência para a melhoria contínua, pois o item não afeta a satisfação geral do cliente interno.

A verificação da eficácia do plano de ação se dará após seis meses da realização da Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno, e uma nova avaliação será realizada junto às áreas que pontuaram a insatisfação.

Nesta avaliação, o cliente interno somente contemplará os fornecedores internos citados como insatisfatórios no critério geral da pesquisa realizada. Caso ainda persista a insatisfação, uma nova atualização do Plano de Ação deverá ser efetuada, pois as ações

tomadas não foram eficazes para a causa do problema apontado. Neste caso, a eficácia será verificada na próxima pesquisa anual.

Com relação à Avaliação Anual, trata-se de um *feedback* da performance de atuação e planejamento de metas e trabalho, bem como, de necessidade de treinamento: avaliação do desempenho, avaliação do potencial e da limitação de cada um e plano de ação para a solução de problemas.

5 PROJETOS AVANÇADOS DE *ENDOMARKETING*

Cerqueira (1999) apresenta uma proposta de *endomarketing* a partir da implementação de projetos estratégicos, que podem ser subdivididos em “projetos: básicos de difusão cultural; de desenvolvimento cultural; de segurança cultural; suplementares de recursos humanos; e avançados”.

Os projetos básicos de difusão cultural são obrigatórios no início do processo de implantação do *endomarketing* na empresa e visam o estabelecimento inicial da prática de novos valores escolhidos pela empresa e, ao mesmo tempo, estabelecer um ambiente interno favorável de relacionamento.

Já, os projetos de desenvolvimento cultural servem para reforçar a base cultural estabelecida e alavancar a sinergia do comprometimento, através da valorização e reconhecimento dos funcionários.

Como o próprio nome já diz, os projetos de segurança cultural têm como objetivo assegurar o desenvolvimento da nova cultura por todos os níveis gerenciais da empresa.

Projetos suplementares de recursos humanos são aqueles que visam maior comprometimento das pessoas.

Os projetos avançados combinam motivação e recompensa pelos resultados obtidos, distribuída individualmente ou por equipes. São realizados em forma de campanhas de incentivo, visando aumentar vendas; elevar a produtividade; alavancar o lançamento de produtos; melhorar a qualidade de atendimento; diminuir acidentes de trabalho; fidelizar marca entre revendedores e representantes; entre outros.

Os projetos avançados de *endomarketing* devem apresentar níveis de abrangência correspondentes à situação encontrada: 1) para a empresa que ainda não apresenta consciência

da importância da visão de mercado voltado para o cliente; 2) para a empresa que já apresenta esta mentalidade de cultura de serviço, mas necessita de um processo para integrar os novos valores dessa cultura ao seu cotidiano; e 3) para a empresa que já internalizou a mentalidade de serviço e está integrada às suas atividades.

No primeiro caso, o projeto deve ser mais abrangente, permitindo a criação de uma nova mentalidade e de uma cultura de serviço, ou seja, introduzindo uma noção de marketing em toda a empresa, na consciência e na prática diária de todos os funcionários, da importância do seu envolvimento e integração com todos os setores, do trabalho em equipe e da noção de cliente interno. E, no último caso, é necessário ampliá-la com novos bens e serviços dirigidos aos funcionários e introduzindo novas atividades e campanhas de marketing.

Cerqueira (1999), comenta que “além de investir na formação de novos valores, nova cultura, é preciso criar projetos de apoio ao sistema, que facilitem a prática e a consolidação da sinergia do comprometimento”.

Na mesma linha de pensamento, Bekin (1995), apresenta três condições necessárias para a aplicação do *endomarketing*:

- a) deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; b) requer conhecimento, informação, compromisso e apoio do comando administrativo da empresa; e c) deve avaliar os pontos fortes e fracos.

O *endomarketing* estimula a excelência dos serviços e orienta toda a organização para o mercado, tornando-a mais eficiente e competitiva.

As empresas mais modernas e inovadoras têm adotado o *endomarketing* como estratégia de sobrevivência no mercado atual, internacionalizado e extremamente competitivo.

Trata-se de projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; e a implantação de ações gerenciais preventivas.

A comunicação integrada que o projeto avançado de *endomarketing* estabelece, desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas, e facilita a prática da empatia e da afetividade.

Como bem esclarece Cerqueira (1994): “O *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

O *endomarketing* trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica, porém, é um tanto arriscado, razão pela qual os projetos não podem ser implantados sem que o nível cultural tenha evoluído no campo do comprometimento, através de estímulos de conscientização ligados à motivação psicológica. A questão é distinguir e premiar diferencialmente os esforços dos funcionários, suas iniciativas e resultados.

Os projetos avançados de *endomarketing* incluem concursos coletivos de comprometimento com a qualidade e a produtividade, cuja característica é a fundamentação do mérito coletivo, ligada ao esforço individual, ou seja, ao mérito de cada um. Sua implantação acelera a integração das áreas como um time e desenvolve a integração dos seus recursos humanos.

O que conduzirá os projetos são as pressões que os grupos exercem sobre as pessoas, uma vez que se não existir uma base cultural adequadamente desenvolvida, as disfunções na compreensão e no entendimento do que se pretende atingir, incentivam a prática de atitudes egocêntricas ligadas ao envolvimento, que pode gerar brigas pessoais, disputas irracionais e perseguições que serão prejudiciais ao sistema.

Os projetos avançados de *endomarketing* objetivam gerar sensível melhoria da qualidade dos produtos e serviços da empresa, com o uso da motivação psicológica e material; e implantar um sistema formal de acompanhamento da qualidade que evite retrocessos.

Para a operacionalização dos projetos, é necessário levar e conta: o alvo, que são todas as áreas da empresa; o sistema de avaliação, que recairá nas células de produção ou subáreas, que receberão pontos por itens avaliados; a distribuição de ganhos, onde cada célula de produção ganhará em função do seu próprio resultado; o tempo de avaliação parcial, que poderá ser semanal; o tempo de avaliação geral do concurso, que será de seis meses com somatório semanal; e os itens que podem ser mensurados no concurso, que serão escolhidos à critério da empresa.

O regulamento geral do concurso deve ser elaborado por uma comissão de funcionários e validado em todos os níveis, inclusive a diretoria. Após isso, deve ser alvo de palestras ilustrativas, devendo todos compreender o que será feito e o que se espera de cada um.

Deverá ser eleita uma comissão de coordenação de avaliação da qualidade e da limpeza, ordem e arrumação, sendo os projetos avaliados globalmente num período de três a seis meses. Os resultados parciais e globais apurados semanalmente, deverão ser dados por célula de produção e áreas indiretas, e colocados em um quadro de acompanhamento, em local onde todos tenham acesso.

Desafie o homem e valorize o seu ego, sua auto-estima, através do reconhecimento de suas conquistas e ele não será apenas um recurso humano, mas sim um super-homem, capaz de realizar coisas nas quais ninguém acredita. (CERQUEIRA, 1994)

Isso confirma que os projetos avançados de *endomarketing* só vêm reforçar valores, como o desenvolvimento da iniciativa, da criatividade, do esforço individual, como base dos resultados de grupo, bem como o entendimento de que tudo na empresa deve ser conquistado e nada pode ou deve ser dado gratuitamente.

Após a implantação dos projetos, deverão ser escolhidos aqueles que avaliarão periodicamente os resultados, cuja escolha deverá ser feita pelos próprios grupos dentro de pré-requisitos formalizados, que incluirão: nível satisfatório de escolaridade; capacidade de comunicação e de convencimento; liderança natural; vibração e vontade de realizar algo pela empresa e pela melhoria do sistema; e um grau de entendimento integral da nova filosofia cultural.

O tempo de assimilação dos projetos avançados de *endomarketing* dependerá de vários fatores como: número de funcionários, dispersão geográfica, grau de comprometimento da cúpula com o processo, etc, mas, de preferência, o planejamento deve ser feito em etapas que serão desenvolvidas dentro de um período longo (três anos).

A pessoa escolhida para avaliar os projetos deverá ser alguém de confiança, que vivencie cada etapa de desenvolvimento, e que dê o seu exemplo pessoal de prática de novos valores.

Os chefes deverão ser justos, autocráticos, exercendo a imposição com justiça na relação, muitas vezes necessária em diversas situações. O uso da autocracia é necessário e

coerente em muitas situações, e através da imposição é possível obter o comprometimento do subordinado, pois ela exige, restringe, mas preserva a auto-estima e a dignidade humana.

A explicitação de valores e o conseqüente avanço cultural, geram uma sinergia na qual os indivíduos que assimilam mais rápido o comprometimento, estimulam e conscientizam os demais para que eliminem os comportamentos de envolvimento.

No entanto, a restrição pode aumentar, não só por parte da chefia, como também por parte do grupo dos comprometidos, principalmente quando se observa a repetição de comportamentos inadequados.

Neste caso, as chefias devem adotar a filosofia do diálogo, da comunicação afetiva, transparente, com seus subordinados, tentando aumentar o seu grau de conscientização para o comprometimento. Todavia, ao observar a reincidência de atitudes inadequadas, dolosas, caracterizando um estado de envolvimento intencional, devem restringi-las, impondo limites autocráticos.

Na opinião de Horton & Reid (1993), as chefias deverão manter relações hierárquicas subordinadas aos relacionamentos entre funções e entre colegas; conseguir com que o trabalho seja feito por meio da negociação; resolvendo problemas e tomando decisões; criando o cargo por meio do desenvolvimento de projetos empreendedores; ampla colaboração entre funções; ênfase na rapidez e flexibilidade; orientando seu pessoal.

As empresas também devem comprometer-se a fazer o necessário para restabelecer a confiança, comunicando-se de forma ampla e honesta; criando um agradável ambiente de trabalho; ouvindo seus líderes e procurando suas contribuições; reconhecendo as realizações; oferecendo novos desafios; tratando com justiça e respeito seu pessoal; divulgando de forma clara e compreensível os objetivos corporativos; criando uma cultura corporativa que incentive e capacite os empregados a obterem sucesso; estabelecendo um equilíbrio justo entre as necessidades individuais e corporativas; encorajando a criatividade; vivendo os padrões éticos; criando condições personalizadas de trabalho com base nas necessidades e metas individuais.

Este novo relacionamento entre empregadores e seus gerentes intermediários não será baseado em disposições legais, mas na confiança e no respeito. Ele será um acordo verbal, portanto, ele só poderá ser (assinado) fielmente executado, por meio do comportamento de ambas as partes.

A companhia deve ter uma filosofia de recursos humanos claramente articulada, que seja totalmente apoiada pelas práticas, decisões e ações. Por sua vez, os gerentes devem ter

uma flexibilidade sem precedentes, gerenciar suas próprias expectativas, e estar preparados para qualquer eventualidade, sem sucumbir ao medo de uma repentina mudança. Mas, ambos devem aceitar conjuntamente o desafio de tornarem-se parceiros no esforço de elevar a habilidade de sua companhia em adaptar-se e competir.

6 PROPOSTA DE AÇÃO

Sendo o *endomarketing* um processo que busca o envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário, e que deve permear todos os níveis da empresa de modo contínuo, sugerimos:

- Implantação de um programa de treinamento e capacitação dos funcionários, tanto na área técnica como na transmissão de valores, necessários à realização de um trabalho em equipe, permitindo a todos o desenvolvimento profissional e pessoal. Deve-se fazer um levantamento das necessidades da empresa e das habilidades e expectativas dos funcionários, com a finalidade de adequar o conteúdo dos treinamentos à realidade encontrada.

- Realização de reuniões periódicas com os funcionários, para discussão de assuntos relativos aos valores, objetivos, estratégias e situação da empresa no mercado. A finalidade dessas reuniões é que, através dessa interação com o funcionário, se estabeleça um canal real de comunicação e não apenas de repasse de informação.

- Internalização do conceito de cliente interno por todo o *staff* da organização, através de um maior conhecimento das diversas atividades da empresa e de seus funcionários, e de uma maior integração entre os diversos setores da mesma. Isto pode ser conseguido através de seminários e reuniões intersetoriais, da troca de papéis, divulgação de informações por meio de jornais ou boletins internos e atividades de sociabilização.

- Chamamento dos funcionários à participação no planejamento e discussão prévia ao lançamento de campanhas publicitárias ou promoções realizadas pela empresa.

- Instituição de um processo de acompanhamento e avaliação contínua do plano de *endomarketing*, para verificar o impacto das ações implantadas, minimizar conflitos que possam surgir no decorrer do processo e realizar no plano, as mudanças estratégicas que se fizerem necessárias.

Sugerimos, também, uma pesquisa sobre marketing interativo e marketing de incentivos.

Marketing interativo ocorre no momento em que o cliente tem contato com a empresa, quando vendedor e comprador interagem entre si. A qualidade desta interação é fundamental na percepção da qualidade do serviço e, portanto, todas as atividades aqui envolvidas, devem ser objeto do planejamento do marketing total da organização. O marketing interativo é executado pelo pessoal da linha de frente e suas atividades se entrelaçam com as atividades do *endomarketing*.

Marketing de incentivos consiste em valorizar, incentivar e premiar os funcionários através de campanhas que visam alcançar ou superar objetivos estabelecidos.

Como proposta voltada para o público interno, é parte integrante do *endomarketing*.

CONCLUSÃO

Uma crise de confiança tem ocorrido entre empresários e executivos, motivada pela política de redução dos quadros funcionais, devido à recessão mundial. Houve um aumento significativo da oferta de produtos de qualidade e uma exigência cada vez maior do consumidor, motivando a reformulação das estratégias de marketing.

Neste contexto, o *endomarketing* destaca-se como resposta a uma crise, como uma estratégia para a competição, apresentando-se como ferramenta para a criação de um ambiente de trabalho com mais harmonia e valorização das pessoas, através da qualificação individual e envolvimento com os objetivos da empresa.

Este trabalho evidencia que a credibilidade pode e deve ser restaurada, revitalizando e fortalecendo as relações entre patrões e empregados, proporcionando uma nova motivação para um crescimento de produtividade e qualidade profissional, e objetivando resultados mais positivos.

O modelo proposto, ao priorizar o homem como o centro em torno do qual devem basear-se todas as ações empresariais, dispõe de programas que viabilizam uma nova postura gerencial.

As empresas que buscaram afastar o trabalhador de sua natureza como ser, redescobrem-no agora como o elemento principal do processo produtivo, visto que na atualidade, os recursos humanos qualificados e conjugados com os meios tecnológicos de produção, se constituem no mais importante diferencial de competitividade.

Esta é a garantia de um programa de *endomarketing*, não só da sobrevivência, como também da expansão das atividades empresariais, baseado na total satisfação dos clientes, oferecendo todas as ferramentas necessárias para que se possa, diretoria e empregados, escolher o melhor caminho a ser trilhado.

A empresa existe para gerar lucros, estes lucros vêm da venda de seus produtos e serviços, quem gera produtos e serviços são os funcionários da organização, para tanto, o sucesso de um programa de *endomarketing* está nas mãos de quem souber, com eficácia, cumprir com os princípios de qualidade e comprometimento e administrar o seu ativo mais importante: a mão-de-obra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Serviços Internos**: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio. São Paulo: Pioneira, 1994.

BEKIN, S.F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, A.M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2 ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

_____. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre, LPM, 2000.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. São Paulo: Campos, 1990.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HORTON, T.R.; REID, P.C. **Endomarketing**: empresários versus executivos, em busca de uma nova parceria. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

MÖLLER, C. As qualidades através das pessoas. **HSM Management**. São Paulo, n.3, p.106-111, jul/ag. 1997.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'DONNELL, K. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1995.

TUCKER, R.B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.